

أثر التغيير الثقافي في نجاح مشاريع التحول الرقمي -دراسة حالة وزارة التجارة-

The impact of cultural change on the success of digital transformation projects - a case study of the Ministry of Commerce

فطيمة راجي^{*1}

¹ جامعة الجزائر 3 (الجزائر)، rabehi.fatima@gmail.com

تاريخ الاستلام: 29/05/2023؛ تاريخ القبول: 05/05/2024

ملخص: تهدف هاته الورقة البحثية إلى التعرف على أهم متغيرات التغيير الثقافي والتي لها تأثير في نجاح مشاريع التحول الرقمي. تتضمن الدراسة عرضا للجانب النظري حول الثقافة التنظيمية وأهميتها ودور التغيير الثقافي في بناء ثقافة تنظيمية رقمية تتماشى مع المتغيرات التكنولوجية الحاصلة، وجانب تطبيقي يتناول مدى استجابة المنظمة محل الدراسة و المتمثلة في وزارة التجارة بمختلف مديرياتها للمتغيرات المقترحة التي تساعد في نجاح خطة التحول الرقمي لديها. تم جمع البيانات حول الممارسة التطبيقية لهذه المتغيرات عن طريق استبيان الكتروني تحصلنا من خلاله على 216 إجابة قمنا بمعالجتها باستخدام برنامج SPSS، توصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر لبعض المتغيرات كالتغيير الفني أو التكنولوجي، السلوكي والبيئي فيما غابت أهمية المتغيرات الأخرى كالتغيير الهيكلي و الوظيفي

الكلمات المفتاح: ثقافة تنظيمية؛ تغيير ثقافي؛ تحول رقمي؛ خطوات تغيير ثقافي؛ تغيير سلوكي.

Abstract: The aim of this research paper is to identify the most important variables of cultural change that have an impact on the success of digital transformation projects. The study represented by the Ministry of Commerce in its various directorates of the proposed variables that help it in the success of its digital transformation plan. Data was collected on the applied practice of these variables through an electronic questionnaire through which we obtained 216 answers that we processed using the SPSS program. The results of the study concluded that there is an impact of some changes such as technical or technological change, behavioral and environmental change, while the importance of other variables such as structural and functional change was absent

Keywords: organizational culture; cultural change; Digital transformation; steps of cultural change ;Behavioral change

Résumé : Ce document de recherche vise à identifier les variables les plus importantes du changement culturel qui ont un impact sur la réussite des projets de transformation numérique. L'étude représentée par le ministère du Commerce dans ses différentes directions des variables proposées qui l'aident dans la réussite de ses projets de transformation numérique. Des données ont été recueillies à l'aide d'un questionnaire électronique grâce auquel nous avons obtenu 216 réponses que nous avons traitées à l'aide du programme SPSS.

Les résultats de l'étude ont révélé qu'il y a un impact de certains changements, tels que les changements techniques ou technologiques, comportementaux et environnementaux, tandis que l'importance d'autres variables telles que les changements structurels et fonctionnels était absente.

*المؤلف المرسل.

Mots clés : culture organisationnelle ; changement culturel la transformation numérique, les étapes du changement culturel ; Changement de comportement.

1- تمهيد :

لثقافة التنظيمية أهمية كبيرة في سائر المنظمات، وذلك لما لها من تأثير على طبيعة المنظمة وكيفية إنجاز المهام . فالثقافة التنظيمية توفر الإطار الذي يبين منهجية العمل في المنظمات، كما أن الثقافة التنظيمية تهيئ للمنظمات قاعدة تجعلها قادرة على أن تتميز بخصائص وسمات عن المنظمات الأخرى، ذلك أن أداء المنظمات والعاملين فيها وتطورها يتأثر بصورة أو بأخرى بعدة عوامل من داخل و خارج المنظمة (خبابة، 2016)

كما تلعب هذه الأخيرة دورا جوهري و من المحددات الأساسية في تنمية و تطوير و نجاح المنظمات فهي تمثل الأصل السلوكي في المنظمة الذي يمكن من خلاله توقع الأحداث إذ تعد المحرك الأساسي للطاقت و القدرات فهي تؤثر بالدرجة الأولى على الأداء و تحقيق الإنتاجية المرتفعة لاختيار الوسائل والأنماط وأساليب التحرك الفعال فالمنظمات التي تملك ثقافة تكيفية وقوية تمكن أعضائها من الالتزام والانضباط، الإبداع والتحديث، المشاركة في اتخاذ القرارات مما يدفعهم إلى تحقيق أداء فردي متميز يمكن المنظمة من تحقيق أهدافها.

تلجأ المنظمات إلى تغيير ثقافتها التنظيمية عندما تشعر بأن ثقافتها القديمة لا تتماشى مع التطورات الجديدة التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية، فإجراء تعديلات ثقافية عن طريق التغيير في بعض الاتجاهات أو القيم أو المهارات، أو مصادر المعرفة والخبرة المتصلة بالمؤثرات المختلفة في البيئة المحيطة، و لإحداث التغيير الثقافي لابد من حدوث تراكمات تغييرية في جميع عناصر الثقافة التنظيمية على أن تكون مقبولة من معظم أفراد المنظمة، نريد من خلال هذه الورقة البحثية الإجابة على الإشكالية التالية : كيف يمكن للتغيير الثقافي أن يسهم في نجاح مشاريع التحول الرقمي ؟

أهداف الدراسة

تمثلت أهداف البحث فيما يلي:

- إثراء المعرفة العلمية النظرية المتعلقة بالتغيير الثقافي وماهي المعالم الأساسية التي يجب تغييرها في ثقافة المنظمة أخدين بعين الاعتبار الثقافة المحلية للمؤسسة حتى تنجح عملية التغيير وبذلك تسهم في نجاح مشاريع التحول الرقمي .
- معرفة خطوات التغيير الثقافي
- المتغيرات الواجب التركيز عليها لإحداث التغيير الثقافي
- معرفة واقع التغيير الثقافي في المنظمة محل الدراسة

أهمية الدراسة :

تسعى جميع المنظمات إلى البحث عن العوامل المساعدة في نجاح مسارها نحو التحول الرقمي فالتركيبية الثقافية التنظيمية للمنظمة هي أهم عامل يجب تغييره بما يتماشى مع المتغيرات الداخلية و الخارجية للمنظمة فهي القاعدة القوية والثابتة التي تقف عليها المنظمات لمواجهة التغييرات المتسارعة في الأسواق المحلية و لذلك يعد التغيير الثقافي من أكثر عوامل التغيير التي يجب على المنظمة تبنيها أفضل من الاهتمام من اقتناء الموارد الفنية .

منهج البحث:

حسب الهدف المسطر، اعتمدت الباحثة في تحديد المتغيرات المؤثرة في عملية التغيير على المنهج الوصفي الاستدلالي والذي يمكن تعريفه بأنه طريقة من طرق التحليل و التفسير بشكل علمي منظم من أجل الوصول إلى أغراض محددة لوضعية اجتماعية أو هو طريقة لوصف الظاهرة المدروسة و تصويرها كميا عن طريق جمع معلومات عن موضوع الدراسة و تحليلها و إخضاعها للدراسة الدقيقة. بالاستعانة بمختلف الأدوات المستخدمة للحصول على البيانات كالاستبيان .

فرضيات الدراسة:

- يوجد تأثير للتغيير السلوكي في نجاح مشاريع التحول الرقمي.
- يوجد تأثير للتغيير الوظيفي في نجاح مشاريع التحول الرقمي.
- يوجد تأثير للتغيير البيئي في نجاح مشاريع التحول الرقمي.
- يوجد تأثير للتغيير الهيكلي في نجاح مشاريع التحول الرقمي.
- يوجد تأثير للتغيير الفني التكنولوجي في نجاح مشاريع التحول الرقمي.

1.1- أهمية تغيير الثقافة التنظيمية لنجاح التحول الرقمي في المؤسسة

تتغير الثقافة التنظيمية من منظمة لأخرى و هي القاعدة الأساسية التي يجب أن تعرف كل منظمة نقاط ضعف ثقافتها لكي تستجيب للتغيير و ينجح مسارها نحو التحول الرقمي ولذلك نريد من خلال الجانب النظري للدراسة معرفة الثقافة التنظيمية وظائفها، أهميتها، ومعرفة أسباب التغيير، مقومات التغيير و العوامل المؤثرة في تغيير الثقافة التنظيمية.

1.1.1- مفهوم الثقافة التنظيمية في المؤسسة:

لقد نال موضوع الثقافة التنظيمية اهتمام كبير من قبل الدارسين في علم الاجتماع، الإدارة وعلم النفس والاقتصاد وهذا لما لها من أثر كبير في تشكيل هوية المنظمة، فعلى الصعيد الأدب الإداري فلقد وصف ادوارد تايلور (عباس حسن، 2013) الثقافة بذلك الكل المعقد الذي يحتوي على المعرفة و المعتقدات و الفن والأخلاق والعادات وقدرات أخرى يكتسبها الإنسان كعضو في المجتمع.

بعد دراستنا لعدة مفاهيم للثقافة التنظيمية منها أولال shein وحسب دراسة جيرالد جرينبرج وروبرت بارون (بركان و جليد، 2017) ودراسة (يحيىوي و مشنان، 2015) ودراسة (خبابة، 2016)، لاحظنا من خلال هذه المفاهيم بأن معظم هذه المفاهيم ركزت على الجوانب السلوكية كالقيم، المعتقدات والعادات، ولكن في الواقع تتعدى الثقافة التنظيمية الجوانب السلوكية لتشمل أيضا الجوانب التنظيمية المادية والهيكلية .

لقد أصبحت الثقافة التنظيمية وسيلة للتسيير وهذا بطريقتين حسب (خثير، زبير، و بن جروة، 2017): فهي تسعى لتأكيد صورة المنظمة الخارجية وتعزيز الانسجام الداخلي للمنظمة، فهي بذلك تمس جانبين أساسيين لأي تنظيم، الأول مرتبط بتحسين صورة وسمعة المنظمة، والثاني متعلق بتحقيق الاندماج والانسجام والتكامل بين أعضائها.

يمكن أن نستخلص بأن: " ثقافة المؤسسة تعطي للمؤسسة هوية خاصة من خلال مجموعة القيم و العادات و العناصر الثقافية المشتركة بين العاملين فهي تجمع العديد من الأفراد للاشتراك في عمل واحد من اجل تحقيق هدف مشترك لتعزيز نقاط الاشتراك و إزالة نقاط

الاختلاف كما يجمع هذا الأفراد تنظيم واحد معبر عنها بقوانين وقواعد داخلية يتماشى عليها جميع الأفراد في إطار مجموعة من الوسائل المادية و الهيكلية المحيطة به".

2.1.1- وظائف الثقافة التنظيمية :

يرى كل من Pederson & Scrensen أن للثقافة أربع وظائف: (علي، 2002، صفحة 3)

1. تستخدم الثقافة كأداة تحليلية للباحثين، حيث تساهم نماذج الثقافة في فهم التنظيمات الاجتماعية المعقدة.
2. تستخدم الثقافة كأداة للتغيير ووسيلة من وسائل عمليات التطور التنظيمي.
3. تستخدم الثقافة كأداة إدارية لتحسين المخرجات الاقتصادية للمنظمة، وأيضاً لتهيئة أعضاء المنظمة اجتماعياً لتقبل القيم التي تحددها الإدارة.
4. تستخدم الثقافة كأداة الحس الإدراكي لدى أعضاء المؤسسة عن البيئة الخارجية المضطربة

3.1.1- أهمية الثقافة التنظيمية:

قدمت الدراسات (بركان و جليد، 2017) (سعد المهدي) (يحيوي و مشنان، 2015) أهمية الثقافة التنظيمية نستخلص منها

مايلي:

- هي إطار فكري يوجه أعضاء المنظمة الواحدة وينظم أعمالهم وعلاقاتهم وإنجازاتهم.
- الثقافة القوية تعتبر عنصراً فاعلاً ومؤيداً للإدارة ومساعداً لها على تحقيق أهدافها وطموحاتها وتكون الثقافة قوية عندما ما يقبلها غالبية العاملين بالمنظمة ويرتضون قيمها وأحكامها وقواعدها ويتبعون كل ذلك في سلوكياتهم وعلاقاتهم.
- تعتبر الثقافة عنصراً جذرياً يؤثر على قابلية المنظمة للتغيير وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها.
- تعمل ثقافة المنظمة على تحديد أبعاد الاختلافات بين المنظمة والمنظمات الأخرى بما يمنح أفراد المنظمة المعنية شعوراً بالهوية التنظيمية وتحقيق الاستقرار التنظيمي.
- التنبؤ بأنماط التصرفات الإدارية في المواقف الصعبة، وتحديد الأولويات الإدارية، فالثقافة الواضحة والقوية تمد الموظفين برؤية واضحة، للطريقة التي تتم بها الأشياء.
- الثقافة التنظيمية قوة دافعة ومحركة توحد الطاقات والإمكانات نحو تحقيق الأهداف المشتركة وتوجه الجهود نحو التغيير والتجديد والابتكار.
- تعتبر الثقافة التنظيمية قاعدة ثابتة وقوية تقف عليها المنظمات لمواجهة التغيرات المتسارعة عالمياً ومحلياً في ظل التطور التكنولوجي والتكتلات العالمية والتجمعات الإقليمية واندماج المنظمات.
- جعل لغة الحديث والعمل والسلوك داخل المنظمة واحدة.
- تنمية روابط المودة بين العاملين وذلك من خلال اعتناق الجميع لقيم ومعتقدات تنظيمية واحدة تشتمل عليها الثقافة التنظيمية.
- تعتبر ثقافة المنظمة عاملاً هاماً في استقطاب العاملين الملائمين، فالمنظمات الرائدة تجذب العاملين الطموحين، والمنظمات التي تبني قيم الابتكار والتفوق وتستعوي المبدعين وتكافئ التطوير والتميز، ينضم إليها العاملون المجتهدون الذين يرتفع لديهم دافع ثبات الذات.

2.1- أسباب التغيير الثقافي:

من خلال عملية مسح للدراسات السابقة حول التغيير الثقافي تشير دراسة (برحومة و مهديد، 2012) على أن المنظمة محل الدراسة تهتم بالتغيرات و التطورات الخارجية و كيفية التعامل معها في حين انه الاهتمام متوسط بالعامل وبمعتقدات وأهداف الأفراد والتغيرات التي يرغبون في حدوثها وكذلك بالقواعد وتعليمات إدارة المنظمة مع متطلبات التطوير والتغيير وهذا لا ينطبق على هذه المؤسسة فحسب، فجل المؤسسات الجزائرية تعيش نفس الوضع و لذلك ماهي أسباب التغيير الثقافي ؟

- وجود المنظمة على أعتاب الدخول إلى عالم المنظمات كبيرة الحجم.
- إيمان المنظمة العميق ببعض القيم والتي لا تتناسب مع بيئتها شديدة التغير.
- صغر حجم المنظمة مع نموها بشكل متسارع أوجب عليها التغيير.
- غياب التفكير الابتكاري والمبادرة.
- غياب الحرية في الممارسة الإدارية.
- فقدان السيطرة والتنبؤ عن اتخاذ القرارات.
- غياب التقييم والمتابعة.
- تهميش الموارد البشرية وبرغبتها

3.1- مقومات التغيير الثقافي الناجح:

بعد سرد بعض الأسباب نريد معرفة ماهي مقومات والخطوات العملية لإحداث التغيير الثقافي؟

يقاس نجاح التغيير الثقافي بمدى مساهمة استراتيجيات التغيير وأساليبه وطرقه وآلياته في إجراء التحول النوعي والكمي المتوازن بالتوقيت المطلوب والجودة المستهدفة والتميز المنشود، والنجاح هو دالة التوازن ما بين حالة التنوع الثقافي وتحقيق التآلف ما بين أجيال الثقافة القديمة والحالية وتجنب حالة التقوقع والجمود وتجنب حالات الانفتاح الثقافي بلا حدود، وفيما يلي بعض محددات ومقومات التغيير الثقافي الناجح المقترحة في دراسة (علي، 2002) و (برحومة و مهديد، 2012)

- قيام الإدارة بدراسة وفهم الثقافة السائدة، قصد التعرف على الجوانب الإيجابية والسلبية والعمل على استثمار ما هو إيجابي والتخلص من كل ما هو سلبي
- إسهام القيادات الإدارية بأنماط السلوك الإيجابي المرغوب والمطلوب باعتبارهم القدوة والمثل في المنظمة، وأن يتعلموا شيئاً مهماً هو كيفية حب العاملين وتقييمهم والنظر إليهم كمورد وليس كتكلفة.
- تهيئة الدعم للعاملين والفرق التي تمتلك أفكار عن الثقافة الأفضل مع توفر الإرادة للعمل على تطبيق هذه الأفكار.
- تدعيم وتقوية الاتصالات المفتوحة والفعالية ودعم وتشجيع الموظفين
- العمل بجد على التخلص من الاعتقادات الخاطئة وممارسات الإدارة بالأزمات وإخلالها بمبادئ إدارة الأزمات.
- تنشيط وتفعيل الندوات والملتقيات قصد التعرف برصيد ومعارف وتجارب المؤسسات الرائدة.
- وضع نظام فعال للاتصال لتسهيل حركة الأفكار والممارسات بالشكل الذي يثري وينمي ثقافة المؤسسة.
- وضع نظام استحقاق يستجيب للحاجات غير المشبعة وينمي الحاجة إلى الإنجاز والتميز.

- تمكين وتنفيذ نظم الاختيار والتعيين والتدريب والترقية وتقييم الأداء والخوافز باعتبارها الركائز الأساسية لزرع الانضباط والنظام والمسؤولية وتنمية روح الالتزام، والانتماء والولاء وترويضهم على الإبداع والابتكار وإبداء الرأي والرقابة الذاتية والعمل الجماعي.
- الأقلية والمواطنة الاجتماعية
- إدارة القبول للتغيير و الصراع المتوقع بتشكيلاته المختلفة نحو مصالح أطراف متنوعة ويطلق الإشارة للتغيير؛
- قل الأعضاء الذين يقاومون التغيير والذين تتسم اتجاهاتهم بالسلبية أو إحلالهم بأفراد راغبين في التغيير ولهم الاستعداد للتكيف.
- وضع آليات تحول دون سيطرة غير الأكفاء على الأكفاء
- الالتزام ومهارات البرمجة بطريقة غير مسبقة للوفاء بمتطلبات جديدة للمرونة والجودة والتحول من السيطرة إلى حق التصرف والثقة والاندماج.

1.4- العوامل المؤثرة في تغيير الثقافة التنظيمية:

تلجأ المنظمات إلى تغيير ثقافتها التنظيمية عندما تشعر بأن ثقافتها القديمة لا تتماشى مع التطورات الجديدة التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية، فإجراء تعديلات ثقافية عن طريق التغيير في بعض الاتجاهات أو القيم أو المهارات، أو مصادر المعرفة والخبرة المتصلة بالمؤثرات المختلفة في البيئة المحيطة، ولا بد لإحداث التغيير الثقافي من حدوث تراكمات تغييرية في جميع عناصر الثقافة التنظيمية على أن تكون مقبولة من معظم أفراد المنظمة ومن بين العوامل التي تدعو إلى تغيير الثقافة التنظيمية حسب بعض البحوث هي كالتالي:

في دراسة ل (بجايوي و مشنان، 2015) <C:\Users\k.rezig\article\أهمية تغيير الثقافة التنظيمية>

لتحسين تطبيق متطلبات ضمان الجودة بالجامعة.pdf. حول أهمية تغيير الثقافة التنظيمية، يبين البحث مجموعة من العوامل الواجب توفرها لتغيير ثقافة المنظمة بنجاح كالتغيير في القيادة فحسب الدراسة القائد التحويلي هو الأنسب لنجاح التغيير، حجم المنظمة (فكلما كانت صغيرة كانت أكثر سهولة للتغيير)، وكذا عمر المنظمة (كلما كانت المنظمة حديثة التأسيس كان التغيير أسهل) وأخيرا درجة قوة الثقافة السائدة، إذا كانت الثقافة السائدة ضعيفة كان التغيير أسهل.

في دراسة ل (عزت، 2008) حول الثقافة الرقمية في إطار التغيرات الاجتماعية والقيم الإنسانية يشير البحث إلى بعض العوامل التي يرجع لها التغيير ك: الأفراد كعنصر فعال في إحداث التغيير، البيئة الجغرافية، الثروات والحروب، التقدم التكنولوجي، العوامل و التيارات الاقتصادية والسياسية، ظهور الأيديولوجيات الجديدة والاتجاهات الفلسفية التي تشكل أساليب الفكر والسلوك، سهولة الاتصال بين المجتمعات .

كما تشير دراسة (غزال و هادف، 2019) إلى دور العوامل الداخلية (التغيير في القيادة، تغيير العاملين و تكوينهم، حجم المنظمة، و دورة حياة المنظمة، و التغيير الاستراتيجي داخل المنظمة) و الخارجية (متغيرات البيئة من تطورات تكنولوجية، و التغيير في الأنظمة الاقتصادية، السياسية و في المنظومة الاجتماعية) (تحسن معيشي و تعليمي) في إدارة التغيير الثقافي، كما تفيد الدراسة بالوسائل الخاصة بالتغيير الثقافي منها الأساسية (كدور القائد في مواجهة الأحداث الحساسة ودوره النموذجي بالنسبة للعاملين في التعليم و التدريب و الحث على خدمة الزبون، اختيار العاملين، ترقيتهم و توعيتهم نحو اتجاه الثقافة الجديدة) و منها الثانوية (كالتغيير في الهياكل و النظم، الجوانب الفنية منها و الترتيب الداخلي للأثاث و المعدات، و القصص و الأساطير لنقل نجاحات الأبطال في الماضي).

من خلال هذه الأدبيات الحديثة تجتمع جل الدراسات على أن العوامل التي تؤدي إلى التغيير في ثقافة المنظمة هي نتيجة عوامل داخلية (كالقيادة، وحجم المنظمة، والعاملين بالمنظمة، وعمر المنظمة، ودرجة قوة ثقافة المنظمة، والتغيير الاستراتيجي) و خارجية هي تلك التي ذكرت في دراسة (عزت، 2008) و(هادف و غزال، 2019)

بعد معرفتنا للعوامل المؤثرة لنجاح أي مشروع تحتاج المنظمة لخطوات تتبعها ولذلك نحتاج إلى معرفة ماهي الخطوات اللازمة لأحداث التغيير الثقافي في المنظمة ؟

5.1-خطوات التغيير الثقافي في المنظمة:

تنوعت نماذج التغيير من نموذج ليون للتغيير و الذي يقدم ثلاث خطوات لإدارة التغيير ممثلة في إذابة التجمد، التغيير و إعادة التجمد، إلى نموذج بروسكي لإدارة التغيير و الذي يقدم ثلاث مراحل ممثلة في مرحلة أولى الإعداد للتغيير، مرحلة ثانية إدارة التغيير وكمرحلة ثالثة دعم التغيير، بعد هذه النماذج نستخلص أنه لنجاح التغيير في المنظمة يستلزم وضع خطة تقتضي بها المنظمة ابتداء من تحليل الثقافة السائدة و تحديد الفجوة إلى غاية إيجاد الخطة المناسبة لتحقيق الهدف المراد الوصول إليه حسب تسلسل خطوات الشكل رقم (1)المبين في الملحق رقم (1).

بعد إتباع هذه الخطوات يكون إحداث التغيير الثقافي في المنظمة متعلقا بجملة من الإصلاحات على مستويات مختلفة أهمها :

1- التغيير السلوكي: يكون هذا النوع من التغيير على مستوى الفرد حيث يجب تغيير سلوكيات تصرفات الأفراد والتركيز على ما يملكون من طموحات وقدرات ومواهب وتوظيفها في جميع مجالات الأعمال التي تطمح مؤسساتهم إلى تحقيقها، وتغيير سلوكيات الأفراد يعني تطوير مهاراتهم وقدراتهم وتحفيزهم على إدراك أهمية ما يقومون به . يذكر بحث (هبال، 2016 ، صفحة 104) ميزتين أساسيتين تساعدان الفرد على النجاح في عمله وهي المقدرة (المعارف والمهارات والخبرات وغيرها، التي أكتسبها الفرد أو بمقدوره أن يكتسبها أثناء عملية التغيير) و الحافز (مجموعة من القوى النابعة من داخل أو خارج الفرد والمؤثرة حتما على سلوكياته وتصرفاته) كما يشير البحث لأهمية التدريب كأسلوب في مساعدة الفرد في تنمية قدراته ومهاراته وأهم حافز للفرد في مجال عمله هو انتماؤه إلى جماعة عمل، مما يعمل على تعزيز الاتجاهات السلوكية الإيجابية.

يتعرض أي مشروع تغيير في المنظمة في بداية الأمر إلى نوع من الرفض من قبل قوى مختلفة فقد تكون قوى معرضة للتغيير هدفها تعطيل وإفشال المشروع، قوى محافظة على القديم متعلقة بالعمل الروتيني ولا تريد التغيير، قوى التحجر و التجميد ترفض ولا تستجيب إلا لرغباتها الذاتية واحتياجاتها الشخصية وقوى اللامبالاة والسلبية تعيش على هامش الأحداث عديمي الرؤية و الإحساس (هبال، 2016 ، الصفحات 30-31) ، لكن إن شاركت المنظمة هؤلاء المقاومين برؤيتها المستقبلية ناهيك عن التدريب وعن عوامل أخرى سيتم قبول التغيير ونصل إلى نتيجة تحسين الأداء، الشكل التالي يلخص خطوات التغيير السلوكي في المنظمة: الملحق رقم (2)

2- التغيير الوظيفي: يكون التغيير الوظيفي على مستوى النظم الجديدة والإجراءات والهياكل والتقنيات التي لها أثر مباشر في تنظيمات العمل داخل أي قطاع من المنظمة (حماد، 2011، صفحة 8) وهذه التغييرات قد يكون أثرها أكبر لأنها تمس العاملين بصفة مباشرة لذلك يجب التعامل معها بعناية فائقة (خالدية، 2016، صفحة 66)

3- التغيير البيئي: أضحت مواكبة التغيرات البيئية ضرورة حتمية تواجهها المؤسسات، فالمتغيرات الخارجية والداخلية مؤشرات تستوجب من إدارة المنظمات إجراء التغييرات التنظيمية المناسبة (حماد، 2011، الصفحات 389-388)

4- **التغيير الهيكلي:** يضم التغيير الهيكلي إعادة تصميم الهيكل التنظيمي بما يتطلب المتغيرات في البيئة الداخلية و الخارجية للمنظمة كما يشمل التغيير هياكل الإدارات الفرعية و توزيع الوظائف ومصادر اتخاذ القرار .

5- **التغيير الفني أو التغيير التكنولوجي** يكون بإحداث تعديلات في أساليب العمل ونظم الإنتاج، هو تغيير أساسي يفرضه التطور التكنولوجي الذي يشهده العصر وتقتضيه ضرورة الاستمرار والحياة للبشر والمنظمات (خالدبة، 2016، صفحة 64).

نلخص في الجدول أدناه هدف و أسلوب التغيير الواجب إتباعه لتحقيق النتائج المتوقعة و التي ترضي جميع أطراف المنظمة.

الجدول رقم (1): أهم عمليات التغيير في المنظمة

نوع التغيير	هدفه	أساليب التغيير	النتائج المتوقعة
السلوكي	تنمية سلوك الفرد ومهاراته	ويكون في المبادئ والمثل العليا الحاكمة للمجتمع، حيث يعيد تشكيل الإطار الفكري والثقافي الحاكم لسلوك الأفراد و المجتمع ويحتاج جهدا مكثفا	- تحسين الاتجاهات. - حل المشكلات والنزاعات. - تقوية العلاقات بين الأفراد والجماعات. - تحسين الاتصالات
الوظيفي	استحداث الخطط والإجراءات اللازمة	ضبط القوانين التنظيمية للمؤسسة و التي تحفظ وتحدد مهام كل موظف بالمنظمة استحداث مناصب جديدة بما يقتضيه التغيير	- بلوغ الأهداف المرجوة. - اغتنام الفرص. -مواجهة التهديدات. - البقاء والاستمرار.
البيئي	تحسين نشاطات إشباع الحاجات الاقتصادية للأفراد و تحقيق الرفاهية الاجتماعية	اجتماعيا: زيادة دفع الأفراد للعمل وذلك باستخدام نظام حوافز فعال اقتصاديا: ترسيخ فكرة التنمية الاقتصادية لمواكبة العصر	- إبداع و ابتكار الموظفين العمل على النوعية بمعنى إحداث نمو مرتفع الجودة قابل للاستمرار -تحسين المستوى المعيشي للعاملين
الهيكلية	التغيير في طبيعة الوظيفة التغيرات في العلاقة بين الأقسام و الوحدات بين الإداريين و الفنيين وتنشيط الإجراءات وتحليلها و توضيح خطواتها	-التوسع الوظيفي -إثراء العمل. -التخصص الدقيق. -تبسيط الإجراءات. - تعديل وصف المراكز الوظيفية - تعديل هيكل السلطة و المسؤولية.	- تقوية الروح المعنوية -زيادة الخبرات. - تقليل معدل الغياب. - دوران العمل. - تسهيل اتخاذ القرار.
الفني أو	التغيير في البنية التحتية	إدخال التقنية الحديثة في النظام التكنولوجي	- تحقيق الجودة.

التكنولوجي	للمؤسسة	للمنظمة بطريقة سليمة يقبلها الأفراد ، وإجراء التعديلات باستعمال آليات و أساليب عمل جديدة.	- انخفاض التكاليف. - تحسين الإنتاج كمًا ونوعًا.
------------	---------	---	--

المصدر: من إعداد الباحثة

6.1- دور التغيير الثقافي في نجاح التحول الرقمي للمؤسسة :

أضحى عامل التغيير الثقافي في المنظمة أهم خطوة تتخطاها المنظمة في ظل التطورات السريعة التي تعرفها تكنولوجيا المعلومات ولكن لإنجاحها يستوجب على المنظمة أن تستجيب للتغيير فكلما كانت قيم المنظمة مرنة ومتطلعة للأفضل كما ذكرنا سابقاً، كانت المنظمة أقدر على التغيير نحو التحول الرقمي وأحرص على الإفادة منه .ومن جهة أخرى، كلما كانت القيم تميل إلى الثبات والحرص والتحفّظ قلّت قدرة المنظمة واستعداداتها للتطوير، فعملية تغيير الثقافة التنظيمية نحو ثقافة تنظيمية رقمية عملية أساسية أحياناً حسب الظروف المحيطة في المنظمة، فعملية السوق وانفتاحها وظهور التكتلات والشركات المتعددة الجنسيات يحتم على بعض المؤسسات التغيير في ثقافتها سواء في المحيط الداخلي أو مع العملاء الخارجيين، وإن استدعى ذلك التغيير في القيادة الحالية أو حتى الاستغناء عن بعض العاملين الذين لم يتأقلموا مع ثقافة المنظمة ولم يراعوا أهدافه أو التغيير والتطوير في أساليب جديدة في العمل الإداري (زوزو و بوراس، 2013)

أشرنا سابقاً في النقطة 6 إلى دور العوامل الداخلية و الخارجية في إحداث التغيير الثقافي لكن عندما يكون التغيير نحو تحول رقمي في المنظمة فإن هناك تأثير للبيئة التكنولوجية ولذلك نلاحظ أن جل العوامل الحرجة المقدمة من طرف (Mario و hirigoyen، 2019) (Kwon و Park، 2017) نفسها العوامل التي تؤدي إلى أي تغيير ثقافي في المنظمة و التي ذكرت سابقاً لكن أضيف لكل عامل مؤشر الرقمنة فمثلاً من أهم العوامل: القيادة الرقمية، الإستراتيجية الرقمية، تطور العاملين في المجال الرقمي، واستخدام التكنولوجيا و تحديث المعدات و الأنظمة ..

2- المحور الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

سنحاول تقديم وصفا للمنهجية والإجراءات المتبعة في إنجاز الدراسة، إضافة إلى تحليل بيانات الدراسة واختبار الفرضيات.

1.2- عينة الدراسة: تمت الدراسة التطبيقية على مستوى وزارة التجارة بمختلف مديرياتها الموزعة عبر الوطن . تم توزيع الاستبانة من خلال رابط الكتروني، فكانت عدد الإجابات 216 إجابة قابلة للتحليل .

2.2- التحليل الوصفي للبيانات الشخصية لأفراد عينة البحث:

بين التحليل الوصفي لعينة الدراسة باستخدام برنامج spss أن 41,3 % مهندسين، 20,5 دراسات عليا، 28,4 ليسانس و الباقي مساعدين وتقنيين، 51,5 % منهم إدارات عليا، 24,2 % مسيرون، 11,7 % تنفيذيون، أغلبية أفراد العينة 62,1 % ذو خبرة ميدانية في مناصبهم ما بين 6 و 15 سنة، كما أن أغلبية المستجوبين ذوو معدل عمر ما بين 35 و 44 سنة .

3.2- تحليل ثبات وصدق فقرات الاستبيان:

- **الصدق والثبات** : استخدم الباحث طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة وكانت النتيجة 0,86 حيث مثل هذا العامل معامل ثبات قوي جدا ومقبول وهذا مؤشر على الثبات النسبي لفقرات و محاور الاستبيان ككل, حيث قدر معامل الثبات للعوامل المتغيرة 0,87 و معامل الثبات للعوامل التابعة 0,84

- **صدق الاتساق الداخلي بين العوامل**: بينت نتائج التحليل عن طريق SPSS باستعمال Pearson Corrélation de و Sig أن العوامل المتغيرة متناسقة فيما بينها حيث كانت كل المؤشرات فوق 64 بالمئة كما كانت قيمة الإحصائية لكل العوامل 0,000 بمعنى دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,05

4.2-أداة الدراسة: الاستبيان مبين في الملحق رقم (3)

3 - النتائج ومناقشتها :

تحليل نتائج الاستبيان :

احتوى الإستبيان بالإضافة للمعلومات الشخصية على 10 فقرات موزعة في الجدول رقم (2) بالنسبة للعامل الاول " التغيير السلوكي " نلاحظ 67 بالمئة موافقة على أن المسؤول يسعى إلى تبني برنامج للتغيير وتحويل الرؤى والأفكار إلى واقع ملموس و 72 بالمئة موافقة على أن هذا الأخير يزرع الثقة ويغير من سلوك العاملين مما تزيد الرغبة في العمل معه، أما عن العامل الثاني " التغيير الوظيفي " فموافقة متوسطة على أن الوزارة تخصص أقسام في التطوير التكنولوجي و إنشاء البرمجيات ,بالنسبة للعامل الثالث " التغيير البيئي " نلاحظ هناك موافقة على المتغير و هناك تغيير في الإجراءات التنظيمية تفرضها الوزارة للسعي للتغيير أما عن العامل الرابع " التغيير الهيكلي " ف41 بالمئة موافقون على ضرورة التغيير و 58 بالمئة غير موافقون على أن ليس هناك تغيير أو تحديد في الهيكل التنظيمي للمنظمة محل الدراسة، أما بالنسبة للعامل الخامس " التغيير الفني أو التكنولوجي " فهناك موافقة حيث نلاحظ موافقة 57 بالمئة على أن فريق العمل متفتح على أفكار ومعارف تكنولوجية جديدة لكن 52 بالمئة يوافقون على أن المسؤول هو من يضع رؤية للتغيير نحو رقمنة كل القطاعات, الوزارة توفر الموارد التكنولوجية وتسعى إلى تدريب عمالها لتسهيل استخدام التكنولوجيا وهذا ما أكدته مسؤول الوزارة خلال مقابله.

نستخلص من خلال تحليلنا لنتائج المتغيرات المقترحة أن هناك عزيمة على التغيير تسعى إليه الوزارة بمختلف مديرياتها من خلال التغيير التكنولوجي و البيئي على أنها توفر الموارد المادية و تسعى إلى تطبيق إجراءات تنظيمية وهذا نتيجة إلحاح المسؤول على ضرورة التغيير من خلال تبنيه لبرامج التغيير و تحويل رؤيته الى واقع ملموس , لكن تبقى بعض العوامل مازالت لم تؤخذ بعين الاعتبار كعامل التغيير الهيكلي بمعنى لم تغير الوزارة هيكلها بما يتناسب مع متطلبات التغيرات المحيطية و البيئية كما لاحظنا نقص في إهتمام المنظمة بعامل التغيير الوظيفي وخلق وظائف جديدة تساعد على رقمنة القطاع و أن تكون في كل مديرية.

4- الخلاصة:

من خلال دراستنا هاته نستخلص بأن المتغيرات المقترحة للتغيير الثقافي والتي تساعد على نجاح المؤسسة حضت على العموم بالموافقة المتوسطة نتيجة أن مبدأ التغيير الثقافي في المؤسسة الجزائرية قلما يجد اهتماما. حضت بعض المتغيرات بالموافقة كالتغيير السلوكي, الفني و البيئي فيما عرفت المتغيرات الانفتاح نحو التغيير ,التغيير الهيكلي,و الوظيفي بالموافقة المتوسطة هذا ما جعل المؤسسة محل الدراسة و الممثلة في مديريات وزارة التجارة في تأخر في مجال تطبيقها للرقمنة و مواكبة التحول الرقمي مع أننا نلتمس نية كبيرة جدا و

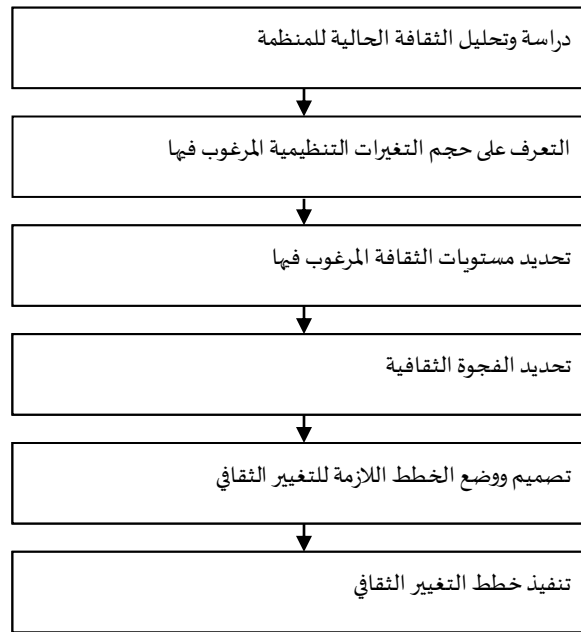
طموحة للتغيير إلا أنها تحتاج لبعض التغييرات كي تنجح مرحلة التحول الرقمي, و لذا فيما يلي مجموعة من الاقتراحات والتوصيات هي كالتالي:

- الاهتمام أكثر بمختلف المتغيرات المذكورة سالفاً
- اللجوء إلى التغيير الهيكلي بما يتماشى مع المتغيرات الخارجية خاصة منها التطورات التكنولوجية
- مشاركة العاملين وإحساسهم بروح التغيير نحو الأفضل
- خلق وظائف مختصة في مجال التكنولوجيا و جعل تطوير البرامج من مهندسي المؤسسة
- تعزيز النتائج الإيجابية وإدخال المزيد من التغيير في جميع المجالات
- إثارة دافعية العاملين لتبني التغيير
- إرساء ثقافة التغيير في الثقافة التنظيمية للمؤسسة تدريجياً حتى لا تقابل بالمقاومة والرفض.
- مشاركة العاملين بالمؤسسة وتحفيزهم على ضرورة التغيير
- ضرورة التغيير الهيكلي بما يتناسب مع التغيرات البيئية و التكنولوجية الحاصلة.

الملاحق:

الملحق رقم (1)

الشكل رقم (1): أهم خطوات التغيير الثقافي في المنظمة



المصدر: وهيبه عيساوي (2012). أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي-دراسة حالة فئة الافراد الشبه طبيين بالمؤسسة الاستشفائية العمومية تراي بوجمعة بشار. تلمسان: جامعة أبو بكر بلقايد-حوكمة الشركات ص 72.

الملحق رقم (2)

الشكل رقم (2): مراحل التغيير الثقافي في المنظمة لتصميم مشروع رقمي



المصدر: (رشيد، صفحة 33)

الملحق رقم (3):

الجدول رقم (2): نتائج الاستبيان على المنظمة محل الدراسة

المتغير	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	غير متأكد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
---------	---------	------------	-------	-----------	----------	---------------	-----------------	-------------------	---------------

موافق	1,32	2,40	14%	5%	14%	40%	27%	يحرص المسؤول على تبني برنامج للتغيير وتحويل الرؤى والأفكار إلى واقع ملموس	تغيير سلوكي
موافق	1,28	2,17	9%	10%	9%	34%	38%	يحرص المسؤول على التمتع بالثقة والقيم المثلى التي تزيد من الرغبة بالعمل معه	
موافق	1,37	2,58	16%	8%	19%	32%	25%	تحرص المديرية على وضع مجموعة من الإجراءات التنظيمية لحماية مواردها التكنولوجية	تغيير بيئي
محايد	1,43	3,01	21%	19%	18%	22%	19%	تخصص المديرية أقسام مختصة في التطوير التكنولوجي، إنشاء البرمجيات، التسوية التقنية..	تغيير وظيفي
محايد	1,38	2,98	19%	18%	21%	23%	18%	تغير المديرية في هيكلها استجابة لتطورات العصر	تغيير هيكلي
موافق	1,25	2,57	12%	10%	21%	37%	20%	فريق العمل متفتح على أفكار ومعارف تكنولوجية جديدة	التغيير التكنولوجي في
محايد	1,22	2,71	12%	14%	22%	37%	15%	يضع المسؤول رؤية للتغيير الرقمي في كل مجال من مجالات العمل	
محايد	1,33	2,69	15%	12%	20%	33%	20%	المديرية منفتحة نحو التغيير و تشجع إبداعات وابتكارات فريق عملها	
محايد	1,46	2,69	20%	12%	9%	35%	24%	تشجع المديرية على توفير الموارد التكنولوجية للقضاء على العمل الروتيني	
موافق	1,34	2,42	14%	8%	11%	39%	27%	تحرص المديرية على سهولة استخدام التقنيات الحديثة وسرعة الوصول إلى المعلومات	

المصدر: من إعداد الباحثة

الإحالات والمراجع:

References

1. Árpád RAB .(2015) .Slow-Tuning Digital Culture .*Acta Univ. Sapientiae, Social Analysis*.27-15، (1) 5،
2. Eun Hee Kwon و ،Min Jae Park Park .(2017) .Critical Factors on Firm's Digital Transformation Capacity : Empirical Evidence from Korea .ISSN 0973-4562 (الحر)، *International Journal of Applied Engineering Research* ، 12596-12585، (22) 12

3. Maxime Mario و sandrine hirigoyen .(2019). *réussir le défi du digital en 2019*. France: DIGITAL conseil.
4. N. O. Sadiku Matthew ،Mahamadou Tembely ،M. Musa Sarhan و D. Momoh Omonowo .(2017). Digital Culture .*International Journals of Advanced Research in Computer Science and Software Engineering*.(6) 7 ،

قائمة المراجع باللغة العربية

5. ا ياد حماد. (2011). أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي (دراسة ميدانية على مشفى الهلال الأحمر دمشق). مجلة جامعة دمشق علوم الاقتصادية والقانونية ، 27 (4).
6. إبراهيم أحمد أبو شريف خالدية. (2016, 09 04). دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير بو ا زرة الصحة الفلسطينية في محافظات غزة. رسالة ماجستير . غزة: أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا -تخصص القيادة و الإدارة.
7. أسماء بركان، و نورالدين جليل. (2017). أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري. مجلة الاقتصاد الجديد ، المجلد 02 (العدد 17).
8. إلهام مجايوي، و بركة مشنان. (2015). أهمية تغيير الثقافة التنظيمية لتحسين تطبيق متطلبات ضمان الجودة بالجامعة دراسة حالة : كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة باتنة. الإستراتيجية و التنمية ، 42-69.
9. حسين سعد المهدي. الثقافة التنظيمية الموجهة نحو النتائج و أثرها في الاداء الاستراتيجي . حسين (6).
10. حياة غزال، و رانية هادف. (2019). إدارة التغيير الثقافي داخل المنظمات المعاصرة. مجلة جيل العلوم الانسانية والاجتماعية (53)، 81.
11. رشيد زوزو، و نورالدين بوراس. (2013). المقال: الثقافة التنظيمية مفتاح نجاح المؤسسة الانتقال من ثقافة الفرد إلى ترسيخ ثقافة المؤسسة. مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات ، 1 (1)، 96-122.
12. سليم أحمد عزت. (2008, 10 15). الثقافة الرقمية في إطار التغيرات الاجتماعية والقيم الإنسانية . المجلة الكبرى .
13. طارق رشيد. (بلا تاريخ). استراتيجيات جديدة لنجاح التغيير . consulting & training INORY.
14. عبد الحميد بريحومة، و فاطمة الزهراء مهديد. (2012). ور تغيير الثقافة التنظيمية في تحقيق الأداء المتميز لمنظمات الأعمال (CONDOR) دراسة حالة المؤسسة الجزائرية "كوندور". مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة (33)، 307-323.
15. عبد الله علي. (2002). التحولات وثقافة المؤسسة. الجزائر: جامعة الجزائر.
16. عبد المالك هبال. (2016). دور القيادة الإدارية في إنجاح التغيير التنظيمي دراسة ميدانية عن تطبيق نظام "ل.م.د" في جامعات من الشرق الجزائري. أطروحة دكتوراه . سطيف : جامعة - فرحات عباس- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
17. علاء الدين خبابة. (2016). اثر البعد التنظيمي للثقافة على تنفيذ الإستراتيجية في المؤسسة، دراسة حالة بعض المؤسسات المتوسطة الصناعية الجزائرية. المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية (5).
18. فاضل عباس حسن. (2013). دور الثقافة التنظيمية في التوجه المعاصر نحو تطبيقات الادارة الالكترونية دراسة ميدانية في جامعة ميسان. مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والادارية ISSN:1999558 (9)، 1-35.
19. محمد خثير، محمد زبير، و حكيم بن جروة. (2017). تأثير الثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي للعاملين بمهنة التمريض بالمؤسسات العمومية الاستشفائية لولاية عين الدفلى ص453. مجلة الباحث (العدد 17)، 445-457.
20. نجاة قريشي. (2017). تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية . مجلة العلوم الانسانية و الاجتماعية (العدد 30).

